

혼돈으로 이끌다

스탠리 맥크리스탈 장군과의 대화

저자 Joe Mariani
 일러스트레이션 James Kegley

2008년 나는 신출내기 미 해병대 정보장교로서 이라크에 파병되어, 거대한 군 관료주의와 산발적으로 발생하면서 진화하는 게릴라전 두 가지 모두를 이해해 보려고 노력했었다. 그 과정에서 얼마 되지 않아, 나는 합동특수전사령부(Joint Special Operations Command, JSOC)라는 조직을 알게 됐다. 우리 팀이 피라미 폭탄 제조범 한 명을 찾기 위해 몇 주 동안 고생했던 곳에서, JSOC는 거의 매일 밤 매우 중요한 거물급들을 찾을 수 있는 것 같았다. 사령부는 이라크에 대해 모든 것을 알고 있는 것 같았고, 누구라도 찾을 수 있으며 더 중요하게는 그 정보에 따라 행동할 수 있는 것 같았다. 간단히 말해, JSOC는 내가 본 것 중 가장 큰 성과를 내는 조직 중 하나였고, 내가 나중에 비즈니스 연구 부문에 종사하도록 적

지 않은 영감을 주기도 했다. 그 당시에 내가 몰랐던 것은 2008년에 보았던 그 고성능 기계가 스탠리 맥크리스탈(Stanley McChrystal) 장군에 의해 몇 년 전 시작된 거대한 조직개편과 방향 재설정 산물이었다는 점이다.

맥크리스탈 장군은 퇴역한 미 육군 4성 장군으로서, 상상할 수 있는 가장 어려운 상황에 처한 이라크 주둔 특수전 부대(Special Force)부터 아프가니스탄에 주둔한 모든 NATO군에 이르기까지 여러 조직들을 이끈 장본인이다. 최근 출간한 그의 저서 <팀 오브 팀스(Team of Teams)>에서 맥크리스탈 장군은 그러한 힘든 상황들이 어떻게 리더로서의 자신을 변화시켰는지, 그리고 그 과정에서 어떻게 현대 기술 환경의 혼돈을 극복하면서, 조직을 구성하고 이끄는 새로운 방식을 찾았는지를 기술한다.¹

맥크리스탈 장군은 아프가니스탄에서 사령관으로, 이라크에서 JSOC의 수장으로서 세간의 이목을 끌기 전부터 군 내부에서 혁신가이자 기대주로 정평이 나 있었다. 2003년 이라크의 상황이 악화되기 시작했을 때, 델타포스(Delta Force), 쉴팀VI(SEAL Team VI) 등 엘리트 특수부대를 산하에 둔 JSOC를 이끌기 시작했다.² 맥크리스탈은 이렇게 잘 훈련되고 좋은 장비를 갖춘 부대들도 분산해 활동하는 테러리스트들을 패퇴시키기 위해서는 화려한 기술 이상의 것이 필요하다고 생각했다. 이라크 전쟁의 가장 암울한 기간 동안, 그는 JSOC의 리더십, 조직, 운영 방식을 체계적으로 바꾸기 시작했다.

나는 최근 맥크리스탈 장군과 만나, 기술이 JSOC를 어떻게 변화시켰는지, JSOC를 그렇게 효과적으로 만든 것 뒤에 숨겨진 과학은 무엇인지, 다른 조직들이 이러한 교훈에서 어떤 교훈을 얻을 수 있는지에 대해 논의했다.

조 마리아니(Joe Mariani, JM): 우선 이라크에서 합동특수전사령부(JSOC)의 역할을 간략하게 설명해주시는 것으로 대화를 시작하면 어떨까요? 보통 우리는 영화에서 본 스텔스 헬기와 위장복을 입은 수염이 덩수룩한 남성들을 떠올리게 되는데요, 하지만 당신이 보시기에 JSOC의 역할이 무엇이라 생각하십니까?

Stanley McChrystal(SM): 우리는 급습으로 이라크 전쟁을 시작했고 또 그것이 우리 특기이기도 하죠. 그런데 이러한 급습 능력은 꽤나 빠르게 일반적인 것이 됩니다. 모든 조직은 나쁜 놈들이 어디에 있는지 알고 거기로 가라고 명령을 받으면 급습할 수 있습니다. 이러한 공격은 우아하지는 않지만 임무를 쉽게 완수하는 데 효과적이죠. 그러나 우리는 급습이 우리의 대표상품이 아니라는 것을 꽤 빠르게 깨달았습니다. 우리의 상품은 바로 네트워크였습니다. 이 네트워크는 적들뿐만 아니라 우리 편에 대해서도 그 지역에 사는 그 누구보다 잘 알고 있습니다. 우리는

더 많은 사람, 더 많은 조직에 영향을 주었고 더 빠르게 움직이고 더 빠르게 조정해 왔습니다. 그것이 우리의 부가가치가 되었습니다. 사람들은 특수전사령부를 문을 부수고 들어가는 요원들이라고 계속 생각하지만, 아닙니다. 적이 어디에 있는지 아는 것 그리고 계속해서 적응하는 것이 특수전사령부의 역할입니다.

JM: 언뜻 보기에는 그러한 속도와 지식을 달성하는 핵심 요인은 효율성 증대, 즉 그 누구보다 빠르게 일을 수행하는 능력인 것 같습니다. 얼마 전 출간한 장군님의 저서에서, 조립라인 및 그 외 19세기의 발전에서 비롯된 몇 가지 오래된 경영관리 아이디어들의 기원이자 전형으로 프레드릭 윈슬로 테일러(Frederick Winslow Taylor)가 언급됩니다. 구체적으로 말하자면 테일러의 목표는 근로자들이 수행해야 하는 작업의 수와 복잡성을 줄여 효율성을 높이는 것이었습니다. 효율성은 여전히 긍정적인 목표이긴 하지만, 장군님은 과업을 간소화하고 권한을 중앙으로 집중시킨다는 이러한 생각들이, 기술 발전으로 인해 급속히 변화하는 환경에 효과적으로 대응하는 데 방해가 될 수 있다고 기술하셨습니다. 이런 문제에 대해 조금 더 이야기해 주실 수 있을까요?

SM: 저는 항상 기술 애호가였죠. 저는 효율적으로 일하는 것을 무척 좋아했습니다. 1982년 젊은 대위로 기계화부대의 중대장이었을 당시, 라디오 Shack Model III 컴퓨터를 샀습니다. 하드 드라이브가 없는 기계의 가격이 4,800달러였죠. 저는 일하러 갈 때 그 컴퓨터를 가져갔고 곧 현장으로도 가져갔습니다. 컴퓨터를 담은 나무 상자를 만들어 궤도차량에 싣고 대규모 훈련장에도 가져갔죠. 그 컴퓨터가 당시 할 수 있었던 것은 문서작성, 스프레드시트 작업, 소규모 데이터베이스 기능 정도였습니다. 그러나 우리는 모든 명령을 문서로 작성하고 양식화해서, 세부사항들을 받았을 때 관련 명령을 정말 빠르게 쏟아낼 수 있었습니다. 훈련 평가자가 놀라더군요.

그러나 그런 기술을 가지고도 했던 생각은 그저 단순히 “어떻게 하면 우리가 조직을 더 잘 통제할 수 있도록 만들 수 있을까?”였습니다. 우리는 모두가 이런 기술을 보유했을 때 발생할 일에 대해 전혀 생각하지 않았습니다. 통신 기술이 확산됐을 때 진짜 변화가 시작됐습니다. 처음에는 그 기술을 부담할 여유가 있었던 사람들에게만 그 영향력이 제한되었죠. 그러나 갑자기 그 기술은 널리 퍼졌고 모든 사람들이 즉각적인 통신을 사용할 수 있게 됐습니다. 제 생각에는 그 때가 JSOC와 기업들에 있어 모든 것이 변한 시점입니다.

JM: 새로운 통신 기술이 이런 새로운 환경에 당신이 더 잘 대응할 수 있게 해줬다고 생각하십니까? 아니면 도움이 되었다기보다 더 큰 어려움으로 작용했습니까? 당신이 가상 공간에서 이끈다면, 사람들의 어깨를 두드려줄 수도 없을 텐데요.

SM: 모든 것은 기술을 어떻게 사용하느냐에 달려 있습니다. 많은 기술을 가지고 있다면, 상식적으로 그 기술을 사용해야만 하겠죠. 그리고 그 기술을 사용하기 시작한 후에야 생각하게 됩니다. “좋아, 기술을 어떻게 사용할까?” 모든 사람을 연결시키는 능력을 가지게 되었을 때, 가장 처음에 사람들이 하는 일이 “나는 모든 작전을 중앙에서 통제하겠어. 왜냐하면 이제 모든 작전을 보고 들을 수 있으니까”라고 생각하는 겁니다. 실제로 2004년 후반에 우리가 한 일이 그렇습니다. 우리는 할 수 있는 한 열심히 일했습니다. 잠도 안자고 그저 되는대로 열심히 일했습니다. 그러다 통신을 통해 연결된 모든 사람들로부터 오는 정보의 규모가 센터를 마비시킬 정도란 걸 깨달았습니다. 본부가 모든 것을 알 수도 없고 사건들이 발생하는 속도에 맞춰 그에 대한 상세한 지식을 배울 수도 없습니다. 이 때 보통 처음 시도하는 방식이 모든 것을 한데 모아, 이를 처리하는 슈퍼컴퓨터 센터를 만드는 것입니다. 그리고는 이는 불가능하다는 걸 깨닫게 되죠.

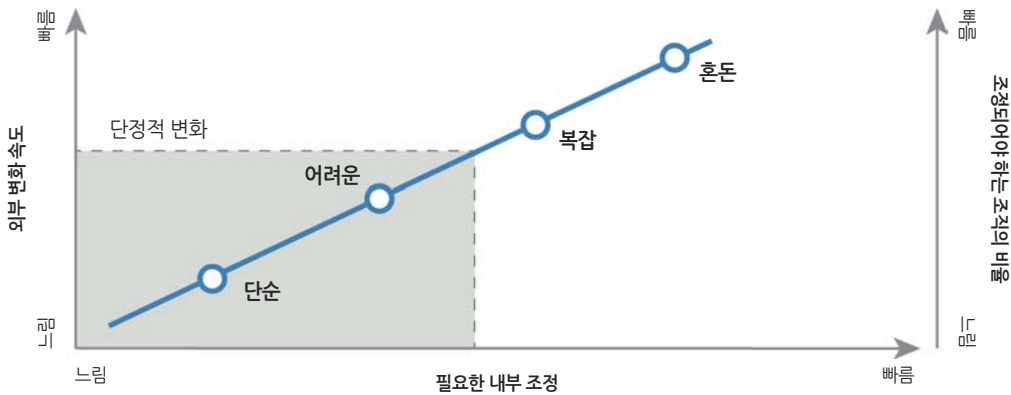
“저는 항상 기술 애호가였죠. 저는 효율적으로 일하는 것을 무척 좋아했습니다.”

그 후에는 “자, 그럼 뭘 해야 하지?”라고 생각합니다. 그러다 문득 통신은 양방향이라는 것을 깨닫죠. 현재의 통신 기능은 소그룹들을 뇌로 정보를 공급하는 축소나 센서처럼 이용하는 대신에, 현장에 위치한 뇌처럼 기능하게 합니다. 사람들이 직접 운영하게 두십시오. 여기 센터에서 그 모든 것을 통제하기에 정보는 너무 빠르고 너무 복잡합니다. 따라서 우리는 실제로 프로세스를 통제하지 않고 정보를 전 조직에 걸쳐 처리합니다. 모든 사람이 생각하게 하고 모든 사람이 정보를 가지게 하십시오. 그러면 그들이 현장을 중심으로 행동할 수 있습니다. 이러한 방식이 큰 효과를 나타내기 시작했습니다. 이 때가 아마 2004년 후반이었을 겁니다. 그 후 정부 전반에서 파견된 파트너들이 합세했고 이는 잘 작동되는 업무방식을 더욱 강화했습니다.

JM: 단순히 보이는 통신 기술이 어떻게 JSOC와 장군님이 처했던 환경을 바꿔 놓았을까요? 단순히 여러 가지 것들의 진행속도를 바꾸었나요? 불확실성을 증가시켰나요? 아니면 복합적인 결과였나요?

SM: 네, 복합적이었죠. 많은 돈과 자원을 가졌고 그래서 최첨단을 달릴 수 있었던 JSOC 같은 조직에서 보통 가장 먼저 하는 일은 조직을 더 효율적으로 만드는 구조를 형성하는 일입니다. 그러면 기술의 확산이 완료된 환경에 놓이게 됩니다. 하지만 당신과 싸우는 적군이 같은 경로를 따르지 않음을 알게 되죠. 이라크의 알카에다는 우리가 가진 것과 동일한 통신 기술을 사용하고 있었고 이를 통해 그들은 넓게 퍼져 있으면서도 조직화를 이룰 수 있었습니

그림 1. 외부 변화 대 내부 조정



출처: 스탠리 맥크리스탈, 2016년 3월 19일 인터뷰에서

그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

다. 모든 하부 조직들이 독립적으로 움직였지만 같은 목적을 지향하고 있었습니다. 이것이 그들의 매우 조직화된 활동을 가능하게 했지만, 그러한 활동은 우리의 예측이 불가능했습니다. 그들 자신조차 예측할 수 없었으니까요.

따라서 그것은 결과적으로 우리의 과업을 말 그대로 불확실하게 만들었습니다. 게다가, 적들은 너무 많은 입력 변수에 영향을 받았고 우리 자신이 그러한 입력 변수들 중 하나가 되었습니다. 우리가 적의 네트워크를 공격할 때마다, 우리는 네트워크를 변화시켜 버렸습니다. 따라서 우리가 행동할 때마다, 우리는 우리가 처한 문제를 변화시켰고, 이를 이해하기 위해서 한 발 뒤로 물러서야 했습니다.

외부 환경에서 일이 발생하는 속도가 JSOC의 문제였고 그러한 속도는 현재 기업들의 문제이기도 합니다. 환경의 빠른 변화가 가지는 문제는 그것이 조직의 내부적 조정이나 동기화 속도에 영향을 미친다는 점입니다. 다시 말해 그것은 조직을 얼마나 자주 조정해야 하는지에 관한 문제

입니다(그림 1 참조).

조직이 단순한 환경에서 운영될 때는 모든 것은 느리게 움직이죠. 그렇게 조정할 게 많지가 않아요. 왜냐하면 일들이 그렇게 빠르게 일어나지 않고 모든 것들이 상당히 분명하기 때문입니다. 원인과 결과가 누구에게나 명백하죠. 그러나 환경이 복잡해지면 갑자기 인과관계의 파악을 위해 전문적 지식과 연구가 필요하고, 그래서 조직을 더 빈번하게 조정해야 합니다. 복잡성은 다른 차원의 문제인데 왜냐하면 인과관계가 사실을 밝힌 후에야 명확해지기 때문입니다. 따라서 현실적으로 조직을 더 자주 조정해야 합니다. 매 특정 순간마다 무슨 일이 진행 중인지 파악해야 하기 때문입니다. 물론 혼돈 속에서는 명확한 인과관계가 없기 때문에 거의 끊임없는 조정이 필요합니다.

제가 또한 여기서 말하고자 하는 것은 세 번째 축, 조정되어야 하는 조직의 비율입니다. 예전에는 단지 소규모 그룹이나 조직의 적은 비율만 조정이 필요했는데, 아마도 소수의 핵심 리더들만 조정이 필요했을 겁니다. 그러나 지

금은 모든 것들이 빨라지면서 조직을 더 자주 조정해야 할 뿐 아니라, 더 많은 사람들을 조정해야 합니다. 갑자기 기본적으로 모두를 항상 조정해야만 하는 그런 환경에 놓이게 된 거죠.

이 그래프에서 흥미로운 점은 회색 점선 영역입니다. 점선 안쪽에서는 기본적으로 일들을 예측할 수 있습니다. 항상 쉽지는 않아도 기본적으로 예측이 가능하죠. 그 점선 위로는 예측이 불가능합니다. 우리가 JSOC에서 발견한 것, 그리고 모든 조직들이 알고 있는 것은 조직은 주기적으로 자연 재해나 시장 상황에 의해 회색 점선 위로 끌려 올라간다는 것입니다. 그러면 조직은 무엇을 합니까? 금융 위기가 발생하면 모두가 3, 4일간 회의실로 들어갑니다. 피자를 사고, 대응 방안을 도출해, 위기에서 살아남습니다. 그리고 나서 위기가 끝나면, 정의된 팀, 선과 상자로 그려진 조직도를 가진 예전의 어려움 단계로 돌아갑니다. 왜냐하면 이것이 우리가 잘 알고 좋아하는 구조이기 때문이죠.

JSOC는 매우 빈번하게 회색선 위로 끌려 올라갔기 때문에 우리는 복잡한(Complex) 상태로 살아야 했습니다. 사람들은 계속해서 예전 상태로 돌아가길 원했습니다, 관계된 모두가 과거의 어려운(Complicated) 상태로 돌아가길 원한 겁니다. 사실, 미 육군은 이에 대한 전형적 사례입니다. 미 육군은 단순한(Simple) 상태로 돌아가길 정말 원했을 겁니다. '우리 조직 구조는 여기로 간다, 우리 사무실 공간은 여기로 간다'식으로 말입니다. 그러나 제가 주장하고자 한 것은 JSOC가 끌어 올려진 것처럼, 점점 더 많은 일들이 조직을 복잡한 상태로 더 자주 끌어올리고 있기 때문에, 따라서 상당히 빈번하게 조직의 많은 부분을 조정해야만 한다는 점입니다. 그것은 완전히 다른 세상입니다. 사람들은 이를 보고 "그래 맞아, 그러면 내가 어떻게 그걸 할 수 있지?"라고 묻습니다. 예, 어려운 일입니다.

JM: 이는 두 배로 어려워 보입니다. 왜냐하면 복잡하거나 혼돈스런 환경에서는 그 환경에서 발생하는 모든 것들에 대해 한 순간도 확신할 수 없고 따라서 어떻게 대응해야 할지 모르니까요. 예를 들면 "설계 구조 매트릭스"라는 것을 살펴 봅시다. 이 매트릭스는 휴대폰 같은 복잡한 기기를 만드는 데 필요한 다양한 작업들을 조직하고 순서화하는 방법인데요.³ 이 설계 구조 매트릭스는 작업과 부품 간에 모든 상호의존도를 매핑할 수 있을 때에만 효과가 있습니다. 상호의존도를 매핑할 수 없다면 다른 방식으로 운영해야 합니다. 그것은 대단히 어려운 일 같은데요. 장군은 이런 맥락의 새로운 운영 방식을 우연히 발견했습니다.

SM: 제너럴 모터스(General Motors)를 위한 알프레드 슬론(Alfred Sloan)의 유명한 구상은 꽤 오랜 기간 동안 매우 효과적이었습니다. 오늘날은 그러한 구상을 설계하기에는 모든 것들이 너무 빠르게 움직입니다. 또한 모든 위치에 있는 각각의 사람들은 다른 사람과 다를 뿐 아니라 어제의 자신과도 다르며 내일의 자신과도 다릅니다. 따라서 사람들은 이처럼 무한한 변수와 함께 일하고 있는 겁니다.

이것이 "공유된 의식(Shared consciousness)"의 핵심입니다. 이 이론을 보면, 당신은 합리적이고 똑똑한 사람들을 다루고 있고 그들에게 올바른 정보가 주어지면 그들은 정답에 매우 가깝게 접근할 수 있습니다. 그들이 모든 정보를 가지고 있고 이해관계가 조정된다면 말이죠. 따라서 사람들의 이해를 조정해야 합니다. 상충하거나 갈라지는 이해관계가 있다면 시작부터 어려움을 겪을 것입니다. 우리는 그러한 이해를 조정하기 위해서 동료들과 함께 열심히 일하지만 여전히 어렵습니다. 훌륭한 전략이 있지만 단지 조정이 이뤄지지 않음을 발견할 수 있습니다. 그러나 그런 후에 당신은 자생적으로는 발생하지 않는 이러한 상호작용을 강제하는 대화를 일으키기 위해 교차기능적인(Cross-functional) 팀을 이용합니다. 왜냐하면 우리의 물

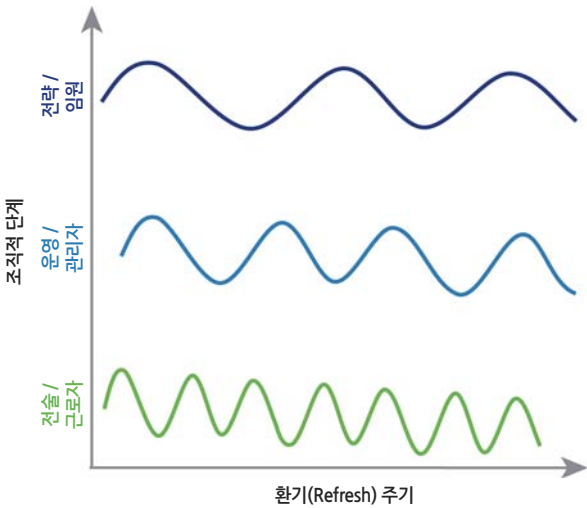
리직 구조가 이런 상호작용을 활성화하지 않고 또 장려하지 않기 때문입니다.

JM: “공유된 의식”을 위해 필요한 개방되고 빠른 의사소통을 장려하는 물리적 및 조직적 구조를 어떻게 만듭니까?

SM: 원래 전략적인 리더는 보다 긴 파장으로 일을 합니다 (그림 2). 그들은 자주 변할 필요가 없는 깊은 사고를 하는 겁니다. 운영 단계 담당자들은 깊은 사고보다는 낮은 수준의 중요한 업무들을 많이 해야 합니다. 따라서 그들은 과업들을 더 자주 점검해야 합니다. 더 아래 전술적 단계에서는 소총분대의 일이나 기업의 판매시점정보관리(Point Of Sale, POS) 등과 같은 일상적인 일들을 다룹니다.

모든 조직이 겪는 어려움은 각 단계에서의 작업을 동기화

그림 2. 업무의 “파장”



출처: 스탠리 맥크리스탈, 2016년 3월 19일 인터뷰에서

그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

할 필요가 있다는 겁니다. 전통적으로, 이를 위한 매우 엄격한 방법이 있었습니다. 군에서는 최고 사령관이 계획을 입안하고 다음 계급의 과업을 명시한 작전 명령을 내립니다. 그럼 그들은 또 아래 계급의 업무를 지시합니다. 기업에서도 연간 전략과 관련해 유사한 절차를 가지고 있습니다. 그러나 시간이 경과할수록 서로 다른 파장과 입력들 때문에 동기화 상태가 무너지고 여기저기서 표류하는 상황이 일어나게 됩니다. 따라서 조직은 재동기화가 필요하죠. 전통적으로 기업들이 일년 단위로 예산과 전략을 짜기 때문에, 무언가를 구상하면 이를 실행하는 주기는 1년이었습니다. 때로는 5개년 계획을 수립하기도 하지만, 대부분의 결정이 일년 주기로 이루어지고 재검토됩니다. JSOC에서 이런 주기는 우리가 임한 전쟁의 상황 때문에 선택의 여지 없이 24시간이었습니다. 그리고 24시간 주기는 일반적인 상황과 전혀 다른 것입니다. 그래서 우리는 군대의 많은 부분을 조정해야 했고, 실제로는 군대의 대부분을 24시간마다 조정해야 했습니다. 미식축구에서 공격을 위한 정비 없이 빠르게 수행하는 작전과 같죠. 이것이 더 편안한 상태에서 생활하던 사람들과의 근본적인 차이점입니다. 매 24시간마다 재동기화하는 리더들은 과거에 가졌던 유형의 통제력을 가질 수가 없습니다. 그것은 그냥 불가능합니다. 그들은 사람이니까요.

JM: 또 다른 변화가 있다고 생각하십니까? 왜냐하면 서로 다른 파장과 그 파장이 어떻게 분류되는지 설명하실 때, 이를 매우 깔끔한 하향식 분류로 보여주셨습니다. 하나의 큰 전략을 그 아래 3가지 운영 과제로 중분류하고 그것을 다시 100가지 전술적 과제로 소분류 하셨는데요. 이것은 마치 24시간 의사소통을 한다면, 또한 상향식 의사소통도 하고 있다는 것처럼 들립니다. 따라서 24시간마다 그 전략을 조정하셨습니까?

SM: 이는 하향식이 아니었습니다. 이는 대화였지요. 사람들은 저에게 “어떻게 전략을 바꾸고 어떻게 명령을 내리

세요?”라고 묻습니다. 글썄요. 저희는 그런 것을 하지 않은 것 같군요. 유프라테스 강 계곡(Euphrates River Valley) 서쪽으로 진출해 거기서 우리의 주요 전투를 치르자는 것과 같은 큰 결정을 했을 때가 몇 번 있었습니다. 그러나 그것은 내가 내린 결정의 중요성에 관한 것일 뿐이었고, 나머지 모두는 일상의 대화에서 이뤄졌습니다. 대화를 통해, 모든 사람은 우리가 무엇을 하고 있는지, 상황은 어떤지 들었고, 그런 후 자율적으로 행동했습니다. 흥미롭게도 그 대화에 모두 참여했기 때문에 그들은 무엇을 해야 할지 지시 받을 필요가 없었죠. “장군님, 제가 이것을 해야 할까요? 아니면 이것을 할까요?”와 같은 질문은 그리 많지 않았습니니다. 모두가 쳐다보고 이렇게 말했죠. “좋아요. 알겠습니다.” 그리고 매 24시간 마다, 상황이 계속 해서 변했기 때문에 그들은 그저 계속 조정했습니다.

이러한 방식은 심지어 자원 할당과 같은 일에도 적용됐죠. 우리는 본부로부터 할당 받은 자원을 가지고 전쟁을 시작했습니다. 그 후 기동부대들 간에 필요한 자원을 주고 받는 체계가 생겼죠. 서로 간에 거래를 하면서 헬기와 무인 전투기 프레데터(Predator)를 넘겨주기도 했는데, 그건 그들 모두가 큰 그림을 보았기 때문입니다. 누군가에게 우선순위가 있다면 모두가 이를 알 수 있습니다. “그것들을 조(Joe)에게 줘, 그가 정보를 가지고 있으니깐.” 그 후 그것들은 다시 다음 우선순위를 가진 사람에게 전달됩니다. 이렇게 본부의 통제로 인해 망가지지 않는 유기적인 질서가 확립됐죠. 이것이 바로 “눈으로 주시하되 손은 떼는 방식”입니다. 일이 진행되고 있다는 것은 확인하면서도 그 일에 관여를 안 하는 것이죠.

JM: 그 마지막 부분이 핵심인 것 같습니다. 일단 “공유된 의식”을 달성하면, 그것 하나만으로는 충분하지 않다, 직원들이 그 정보를 바탕으로 빠르고 독립적으로 행동할 수 있는 권한을 부여하는 것이 중요하다, 그런 것 말이죠. 장군님께서서는 한 달에 18번 습격에서 하룻밤에 18번 습격

“매 24시간마다 재동기화하는 리더들은 과거에 가졌던 유형의 통제력을 가질 수가 없습니다. 그것은 그냥 불가능합니다. 그들은 사람이니까요.”

으로 활동을 늘린 상황을 이야기 하시고, 저는 앉아서 중계 영상을 보면서 경탄했던 기억이 있습니다. 때때로 리더는 특히 사업을 할 때 이런 일에 어려움을 겪습니다. 함께 성공하는 것을 원하지 않기 때문이 아니라 통제력을 잃을까 염려하는 것입니다. 하급 장교였을 때 이러한 염려를 하셨습니까? 그리고 기동부대 사령관으로서 그러한 염려를 어떻게 극복하셨습니까?

SM: 저는 절대적으로 더 기계화된 환경에서 성장했습니다. 젊은 장교 시절에는 통제에 집착하는 사람이었죠. 기계화부대 중대장이었을 때 저는 모든 사람을 저와 같은 주파수 상에 맞추었고, 모든 궤도 차량은 제가 “돌아”라고 하면 돌게 하는, 그런 식으로 통제했습니다. 그 정도 규모에서는 그럭저럭 해나갈 수 있었죠. JSOC에 들어갔을 때에도 저는 이런 것을 통제하기 위해서 기술을 사용할 수 있을 것이라 생각했습니다. 그러나 우리의 적들이 예전과는 너무 달라져서 우리가 뭔가 다르게 해야 한다는 것이 밝혀지기까지 오래 걸리지 않았습니다.

JM: 통제력을 잃는 것에 대한 관리자의 두려움은 직원들이 어떤 심각한 실수를 할 수 있다는 사실에서 기인하는 것 같습니다. 그러한 개인 차원의 실패를 어떻게 막으시나요? 훌륭한 인재나 최정에 특수 요원을 보유하는 것으로 귀결됩니까?





맥크리스탈 그룹 맥 크리스탈 장군의 최근 팀
(왼쪽부터): 존 바인스(John Vines), 스탠리
맥크리스탈(Stanley McChrystal), 크리스 퍼셀
(Chris Fussell), 배리 샌더스(Barry Sanders)

SM: 우리가 매우 훌륭한 몇몇 인재들을 보유하고 있었지만 JSOC를 정말 다르게 만들었던 것은 경험이나 능력이 아닌 조직 문화였습니다. 그것이 정말 흥미로운 점입니다. JSOC의 모든 구성 조직의 문화는 서로 달랐지만, 저에게 가장 건강 혹은 가장 가치 있었던 조직은 델타포스와 쉘 팀 VI였습니다. 그 이유는 그들이 “규칙이 적용되지 않는” 환경에서 육성됐기 때문입니다. 그들이 임무를 맡았을 때, 그것이 불법적이거나 부도덕하지 않는 한 이를 해낼 것이라고 기대됩니다. 이에 대해 생각해보면 이런 겁니다. 만약 지켜야 할 정말 많은 규칙들을 누군가에게 강요한다면, 이는 어떤 일을 수행할 수 없었던 이유에 대한 변명거리를 제공해주는 것과 같습니다. 우리가 한 일은 그것과는 약간 다른 조직 문화를 만든 것으로, 이는 다음과 같이 말할 수 있습니다. “우리는 이것을 완수할 것이다. 변명이란 없다. 교리에 의존하지 말라. 어떤 것에도 의존하지 않는다” 제가 처음 JSOC를 맡았을 때, 부대에는 위험 회피 경향이 있었습니다. 그것은 그들의 개인적 안전에 대한 위험이 아니었죠. 임무 실패의 위험이었습니다. 그들은 임무에 실패하지 않도록 양성되었고, 따라서 완벽한 정보를 가지고 있지 않으면, 또 백업의 백업을 갖추지 않으면 일을 추진하길 원치 않았습니다. 그래서 저는 이런 종류의 전쟁에서는 우리에게 그럴 시간이 없다. 앞으로 많은 실패가 있을 것이라고 말했죠.

많은 조직에서 문화의 형성이 가장 중요한 부분입니다. 제 생각에 회사들이 할 수 있는 일은 직원들의 기대와 문화를 어떻게 형성할 것인가에 대해 매우 다른 관점을 취하는 겁니다. 그러나 그렇게 할 때, 일부 실패의 부담을 기꺼이 떠안아야 합니다. 많은 다른 것들을 해야 합니다. 과거와는 다르게 보상해야 하는데, 이는 이제까지 이뤄져 왔던 것과 배치될 수 있습니다.

JM: 기업들이 투명성, 소통, 실패 수용과 같은 개념들을 좋아하는 것만큼, 이를 실천하는 데 종종 어려움을 겪는

것 같습니다. 연구로부터, 장군님이 JSOC의 상황인식실에서 했던 일은 우연한 성공이 아니었음을 알 수 있습니다. 조직적 성과의 핵심 동인은 다음과 같습니다.

- 대면(Face-to-face) 상호작용⁴
- 리더를 통해 중재되지 않는 팀원간 직접 소통⁵
- 사적인 대화의 가능성⁶

이러한 사항들이 팀 성과의 큰 원동력이란 것을 발견했습니다. 그러면 이것을 어떻게 알게 됐습니까? 천재의 순간적인 아이디어였나요? 아니면 장군님의 오랜 경험으로부터 형성된 것이었나요?

SM: 저희는 전형적인 작전본부로 시작했습니다. 모든 일들이 너무 빠르게 일어나서 그냥 거기서 일하고 머무르기 시작했죠. 그러자 우리는 작전본부가 매우 잘 기능하고 있음을 알게 됐습니다. 처음에는 “공유된 의식”이라는 개념을 떠올리지 못했고 그 이후 이러한 개념을 찾기 위해 노력했습니다. 먼저 공유된 의식을 실행하기 시작했고, 그런 후에 공유된 의식을 가졌음을 알게 되었습니다. 그것은 그저 마법 같았습니다. 초반에 우리는 이런 상황에 대해 긴장 비슷한 느낌을 가졌습니다. 사람들은 익숙한 프로세스와 구조로 돌아가려고 하죠. 그러다가 그냥 그렇게 돌아가게 나뉩니다.

제 생각에 여기서 적절한 비유가 계획 경제입니다. 사람들이 계획 경제를 만들 때마다 생기는 문제가 적응성 부족입니다. 시장 경제는 완벽하게 효율적이진 않지만 대응을 합니다. 우리가 주식 시장과 금융 위기에서 보아왔던 것처럼 시장경제가 어떻게 작동하는지는 아무도 모릅니다. 우리는 이의 작동방식에 대한 이론을 가지고 있지만, 궁극적으로 시장 경제는 사람에 달려 있습니다. 그리고 알

카에다와의 분쟁과 같이, 개입이 있을 때마다 개입 자체가 시스템의 기본 속성을 변화시킵니다. 따라서 진정으로 아는 사람은 아무도 없고, 일반적인 개념만 가질 뿐이죠.

그것이 JSOC에서 공유된 의식과 관련해 일어났던 일입니다. 만약 부대에서 무엇이 일어나고 있는지, 그리고 부대가 어떻게 작동하는지 완벽하게 그려달라고 요청한다면 저는 할 수 없습니다. 그걸 할 수 있는 사람은 아무도 없을 겁니다. 우리가 그것을 규칙화하려고 한다면 그것을 망치게 될 겁니다. CEO가 다음과 같이 말하기는 힘들 겁니다. 주주들과 이사회 앞에 서서 “나는 이 회사가 어떻게 돌아가는지 사실 알지 못합니다. 그러나 돌아가고 있습니다”라고 말이죠.

JM: JSOC에서 장군님이 만든 것 그리고 같은 원리를 이용해 이제 다른 조직들과 함께 만든 것을 볼 때, 열린 계획을 통해 매우 다양한 교차 기능적 팀이 구성되는 것이 보입니다. 그러한 구성에 반대하는 전통적 주장 중의 하나가, 각 기능이 그 기능만의 고유한 전문화된 기술의 훈련이나 지원을 할 수 없게 된다는 것인데요. 장군님은 그러한 혼합 환경에서 조직의 정보분석가와 작전요원의 영민함을 어떻게 유지하셨습니까? 너무나 다양해서 “영화 스타워즈의 외계인 술집”으로 묘사하셨던 그런 환경에서 말입니다.

SM: 글썄요, 거기엔 균형이 있습니다. 왜냐하면 그들이 어느 정도까지는 자신들의 주력 업무를 해야 하니까요. 육군은 다음과 같은 순환 주기를 거쳐갑니다. 먼저 보병대와 모든 지원 부서들을 함께 묶어 하나의 부대를 생성하는데 왜냐하면 그것이 더 나은 팀을 만들기 때문이죠. 그리고 10년 후에 누군가가 “포병 기술이 저하되고 있다”라고 말하면 모든 포병대를 한데 모아 서로를 훈련시킬 수 있게 해야 합니다. 따라서 결국에는 부대가 하이브리드 조직이 되어야 합니다.

“처음에는 ‘공유된 의식’이라는 개념을 떠올리지 못했고 그 이후 이러한 개념을 찾기 위해 노력했습니다. 먼저 공유된 의식을 실행하기 시작했고, 그런 후에 공유된 의식을 가졌음을 알게 되었습니다. 그것은 그저 마법 같았습니다.”

단순한 사실은, 모든 조직은 정의상 매트릭스 조직이라는 것입니다. 구성원은 기능적이면서도 과업 주도적입니다. 열린 환경과 정보의 민주화는 매트릭스 환경에서 모든 것이 작동되게 만드는 열쇠입니다.

JM: “공유된 의식”으로의 변화 및 직원에 대한 권한 부여와 관련된 또 다른 어려움은 관리자들과 리더들이 팀에 대한 그들의 가치를 특정한 방식으로 본다는 점입니다. 종종 전략적 방향을 설정하고 의사결정자 역할을 하는 것이 그들이 가지는 가치라고 생각하는 거죠. 따라서 직원들에게 권한을 부여하는 변화는 리더로서 역할의 진정한 변화입니다. 그러한 방향으로의 변화를 어떻게 계획하셨습니까?

SM: 대부분 리더들의 역할에 대해 생각해보면 그들은 사령관과 같습니다. 이 단어는 물론 군에서 사용하는 단어죠. 리더는 의사결정을 할 책임이 있고 대부분의 사람들의 마음 속에서 사령관은 전략을 가진 사람으로 정의되어 있습니다. 사령관은 큰 결정을 내리고 영감 및 그에 부수되는 것들을 제공해야 한다고 여겨지죠. 따라서 사령관이 그런 일을 하지 않으면 이렇게 스스로 생각하기 시작합니다. “나는 아마도 내 일을 하지 않고 있는 것 같군.” 오늘날

“우리는 사람들이 해야 한다고 배우는 것과 조직 내 프로세스, 리더십, 행동 등이 무엇인지 사이에 교차점이 있어야 한다고 믿습니다. 이들 요인 모두는 서로를 지원할 필요가 있고 그렇지 못하면 각각 따로 시들어 버릴 겁니다.”

사령관이 부대가 하는 모든 것 또는 실패한 모든 것에 책임이 있는 것은 사실이죠. 그러한 책임이 많은 사람들이 가지는 ‘만약 나에게 책임이 있다면 더 잘 통제해야 한다’는 생각을 강화시킵니다. 그러나 책임감은 넓은 의미를 가질 수 있습니다.

JM: 그것이 리더의 역할을 정원사의 역할과 비슷한 것으로 묘사한 이유입니까? 의사결정과 직접적 책임을 훨씬 줄이거나 문화의 변화에 훨씬 힘쓰는 것이 정원사와 같은 리더의 역할입니까?

SM: 절대적으로 맞습니다. 정원사의 주요 책임은 정원을 만드는 것입니다. 무언가를 기르는 것이 아니죠. 선임 리더가 각각의 개별적 사항들을 기르는 일에 주력한다면, 그들은 정원이 보호되고 물이 잘 공급되고 있는지 확인하는데 시간을 쓰지 못하겠죠. 이것이 제가 오늘날의 조직에서 발견하는 문제입니다. 뒤로 한 발 물러서서 환경을 조성하고, 구체적인 의사결정은 거의 하지 않는 리더들이 더 좋은 성과를 냅니다.

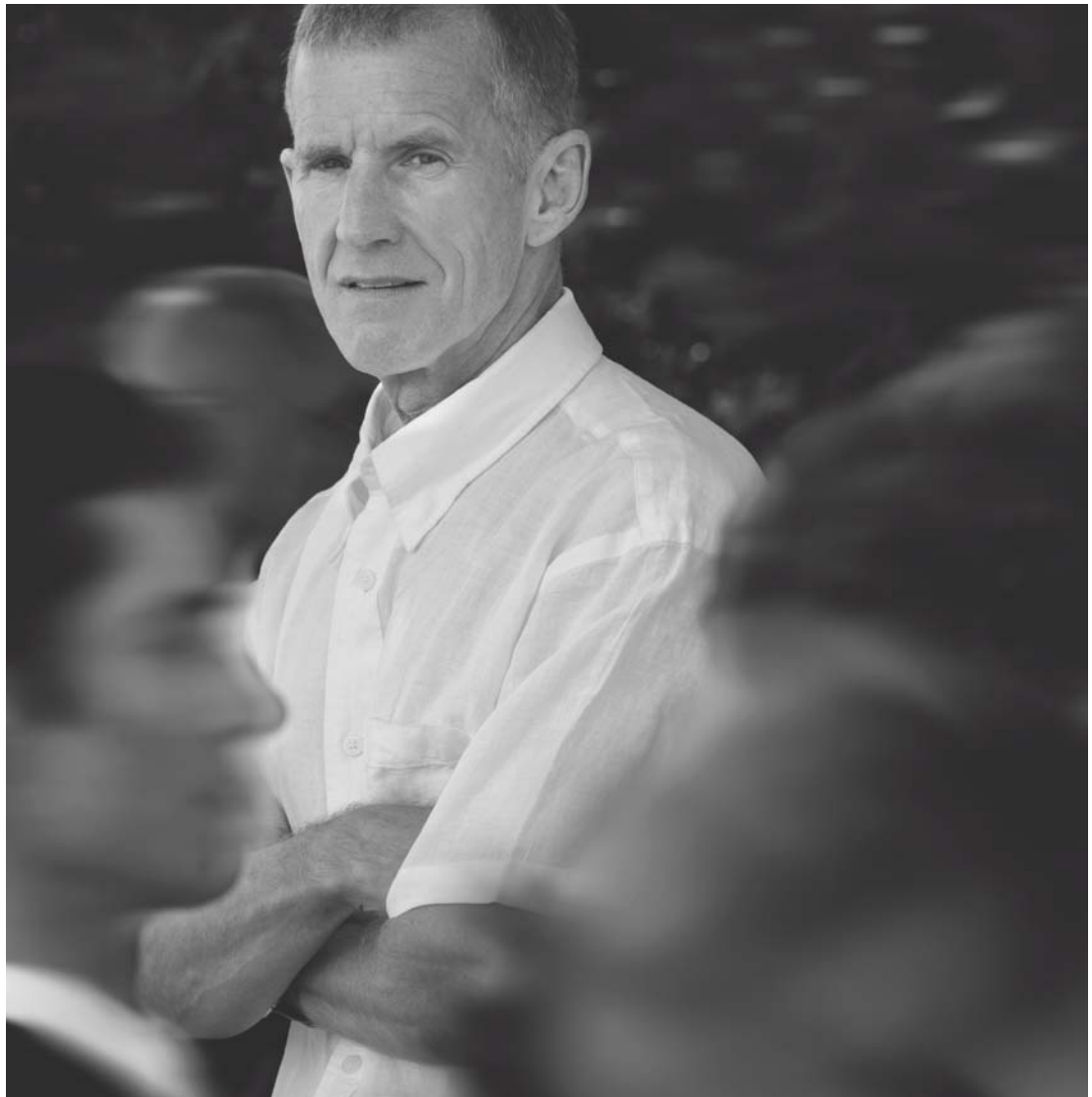
JM: 딜로이트에서 우리는 정부에서 금융서비스, 석유 및 가스에 이르기까지 다양한 산업 분야에서 많은 조직들과 유사한 문화 변화에 대해 이야기를 나눠왔습니다. 계속해서 반복되는 도전과제는 문화를 실질적이고 일상적인 것으로 만들어 단순히 벽에 걸린 구호에 그치지 않게 하는 지속적인 고군분투인 것 같습니다. 장군님께서서는 이를 어떻게 관리하셨습니까? 문화적 산물을 어떻게 정착 시켰습니까? 공유된 가치는 무엇입니까?

SM: 제가 확신한다고 말하면 그건 거짓말이겠죠. 우리가 했다고 생각하는 것을 말씀 드리자면, 그것은 지속적인 대화였습니다. 일일 영상회의로 매 24시간마다 동기화를 수행할 때, 단지 작전들에 대한 동기화만 한 것이 아니었습니다. 우리는 매 24시간마다 90분 동안 모든 부대들을 철학적으로 동기화시켰습니다. 이 과정의 일정 비율은 단순히 정보를 전달하는 작업에 쓰였지만, 포털에 모든 정보가 저장되어 있었기 때문에 우리는 모든 세부사항을 따지지 않았습니다. 왜냐하면 이미 거기에 있기 때문입니다. 우리는 그것이 무슨 의미인지, 각 팀이 하고자 하는 것이 무엇인지에 대해 이야기하는데 시간을 소비했습니다. 저는 끊임없이 철학적으로 핵심 포인트를 짚었습니다. 이건 매일 이뤄지는 공산주의 세뇌와 같았습니다. 물론 부정적인 의미가 아닙니다. 이것이 우리가 하는 것이고, 이것이 우리이며, 이것이 우리가 아닌 것이다. 이런 말을 저에게서만 듣는 것이 아니라 부대 전반에 걸쳐 듣게 됩니다. 모든 사람이 매일 경구를 외었습니다.

따라서 우리가 네트워크로서 더 강력해졌을 때, 여기서 핵심은 정보 공유였습니다. 우리가 공유한 정보가 실제로 힘을 가집니다. 왜냐하면 누군가가 정보에 대해서 또는 정보를 가지고 무언가를 하려고 하기 때문이죠. 그것은 책임이 되었고 과거와는 다른 것이었습니다. 과거에는 정보 공유를 하지 않아 문제가 된 조직들이 거의 없었습니다. 정보 공유를 하지 말았어야 하는 사람들과 정보를 공유해서 문제가 됐었죠. 하지만 우리는 정보를 공유하지 않는 것에 대해 책임을 져야 하는 문화를 만들고자 노력했습니다. 누군가가 그들이 알아야만 했던 어떤 것을 알지 못했

고, 그런데 당신이 그 정보를 가지고 있다면 그들은 당신에게 요청을 할 필요도 없습니다. 그들이 정보를 필요로 한다는 것을 당신이 안다면, 그들이 그 정보를 알게 하도록 확실히 할 필요가 있습니다. 그런데 지금은 그렇게 하기가 힘듭니다. 왜냐하면 누가 정보의 모든 조각들을 알 필요가 있는지 당신이 모르기 때문입니다. 그러나 이로 인해 당신은 정보를 공개할 필요가 있다고 생각하는 마음이 짐을 가지게 됩니다. 이전과는 다른 사고방식인 것이죠.

JM: 그것에 대해 종종 기업들을 겁나게 하는 것은 사람들이 정보 전송에 대한 규칙을 원하는 것입니다. 사람들은 정보 전송의 실행을 조직의 문화나 개인에 맡기길 원하지 않는데, 왜냐하면 그런 방식이 작동하지 않을 수 있기 때문입니다. 사람들은 “당신은 이 정보를 여기에 보냅니다”라는 지시하는 규칙을 작성하길 원합니다. 특히 대기업처럼 2~3백만 명의 직원을 가진 조직으로 규모를 늘려 생각해 볼 때, 단순히 내버려 두면 정보의 유통이 이뤄질 것이라는 걸 어떻게 확신할 수 있겠습니까?



SM: 이 문제는 조직의 상당한 부분을 끊임없이 동기화해야 한다는 생각으로 되돌아갑니다. 왜냐하면 일년에 한번 또는 한 달에 한번으로는 이를 제대로 수행할 수 없을 것이기 때문입니다. 너무 많은 일이 일어납니다. 사람들이 원하는 만큼 규칙화가 가능할 거라고 생각할 수가 없군요.

JM: 연구결과는 가장 큰 조직조차도 이를 규칙화할 필요가 없을 수 있다는 사실을 뒷받침합니다. 소셜 네트워크 이론을 받아들인다면 약 150건 정도가 개별 연결의 최대 값입니다.⁷ 거기서 좋은 점은 그 150이라는 숫자를 가지고 가장 큰 회사의 210만~320만 직원들을 연결하는데 3 단계만 거치면 된다는 것이죠. 따라서 지구 상에서 가장

큰 조직을 연결하기 위해 필요한 것은 정보가 친구의 친구의 친구에게 전달되도록 하는 것입니다.

SM: 현재, 그들은 대학원에서 이러한 원리를 소개하려고 노력 중입니다. 그러나 사람들이 그것을 실천하지 않는 조직에 간다면 학교에서 배운 이론을 안다고 해도 이를 스스로 실천하지는 않을 겁니다. 우리는 사람들이 해야 한다고 배우는 것과 실제 조직 내 프로세스, 리더십, 행동 등이 무엇인지 사이에 교차점이 있어야 한다고 믿습니다. 이들 요인 모두는 서로를 지원할 필요가 있고 그렇지 못하면 각각 따로 시들어 버릴 겁니다. **DR**

조 마리아니(Joe Mariani)는 딜로이트 서비스 LP의 연구 리더이다. 그의 연구는 새로운 기술이 사회와 조직에 의해 어떻게 사용되는지에 초점을 맞추고 있다. 컨설턴트, 고등학교 과학교사, 이라크 및 아프가니스탄 파견 해병대 정보장교 등 다양한 경력을 가지고 있다.

스탠리 맥크리스탈 퇴역 장군과 그의 저서에 관한 자세한 정보는 www.mcchrystalgroup.com을 참조.

Endnotes

1. Stanley McChrystal, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Portfolio Penguin, 2015).
2. Although many of the recognizable trends in violence in Iraq, such as the first battle of Fallujah and the first Shia militia uprising, did not emerge until 2004, the signs of instability were already well established by the end of 2003. Fractured Shia leadership, militarization in the form of Jaysh al-Mahdi, and growing Sunni unrest in the west are documented in Anthony H. Cordesman, *Trends in Iraqi violence, casualties and impact of war: 2003–2015*, working draft, Center for Strategic & International Studies, October 5, 2015, http://csis.org/files/publication/150914_Trends_in_Iraqi_Violence_Casualties.pdf.
3. For more information on how a design structure matrix works and how it can be used to build, say, a spacecraft, see Olivier de Weck, "Lecture 4: Design structure matrix" (lecture, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, fall 2012), http://ocw.mit.edu/courses/engineering-systems-division/esd-36-system-project-management-fall-2012/lecture-notes/MITESD_36F12_Lec04.pdf.
4. Lynn Wu, Benjamin N. Waber, Sinan Aral, Erik Brynjolfsson, and Alex Pentland, "Mining face-to-face interaction networks using sociometric badges: Predicting productivity in an IT configuration task," Social Science Research Network, May 7, 2008, <http://ssrn.com/abstract=1130251> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1130251>.
5. Albert A. Cannella, Jr., Jong-Hun Park, and Ho-Uk Lee, "Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty," *Academy of Management Journal* 51, no. 4 (August 1, 2008): pp. 768–784.
6. Roderick I. Swaab, Katherine W. Phillips, Daniel Diermeier, and Victoria Husted Medvec, "The pros and cons of dyadic side conversations on small groups: The impact of group norms and task type," *Small Group Research* 39, no. 3 (June 2008): pp. 372–390.
7. Called Dunbar's Number, this figure does seem to hold as an upper limit for stable social connections even when expanded from the hunter-gatherer communities upon which the original research was founded into the modern world. For more, see Bruno Gonçalves, Nicola Perra, and Alessandro Vespignani, "Modeling users' activity on Twitter networks: Validation of Dunbar's Number," *PLoS ONE* 6, no. 8 (August 3, 2011), <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0022656>.